



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

”Det var bara en dröm”

Upplevelserna och konsekvenserna av repatriation

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Sandra Högberg

Erica Lindroth

Handledare: Elena Raviola

Juni, 2012

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: Vårterminen 2012
Handledare: Elena Raviola
Examinator: Petra Adolfsson

Syftet med uppsatsen är att undersöka repatriaters upplevelser av repatriationsprocessen. Fokus ligger på arbetsrelaterade aspekter i syfte att utvidga förståelsen för hur repatriaters upplevda relation till organisationen påverkar tankar om uppsägning bland repatriater. Teorin är uppdelad i fyra avsnitt. Repatriatens uppfattning om hemkomsten samt arbetsvillkoren efter hemkomsten. Som efterföljs av repatriaterna i hemorganisationen för slutligen redogöras för vad den normativa teorin har för goda råd till företag. Studien genomfördes med kvalitativ metod och ett abduktivt synsätt. Det utfördes sju semistrukturerade intervjuer med repatriater. Studien kommer utmynna i hypoteser som redovisas i diskussionen.

Empirin visar på att respondenterna inte är nöjda med repatriationsprocessen, vilket till viss del beror på att organisationen ej tar tillvara på deras nyinförskaffade kunskaper. Det var några av respondenterna som var mer nöjda med repatriationsprocessen, dels på grund av att organisationen hade ett mål med deras utlandsvistelse. Vissa av repatriaternas relationer med organisationen hade försämrats då de kände att organisationen hade hanterat deras hemkomst dåligt. Studien har även visat på att repatriation bör ses som en process som är unik för varje individ. Den kan uppfattas som en process där repatriaten hittar tillbaka till hemföretaget. Men den bör inte ses begränsad till att tillhöra arbetslivet. Därför ägs den inte heller av arbetsgivaren utan av individen.

Nyckelord: Repatriationsprocess, repatriat, kunskaper, uppsägning, arbetsrelationer

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Från expatriation till repatriation i en global värld.....	4
1.2 Repatriation är aktuellt för HR.....	5
1.3 Syfte och frågeställningar.....	6
1.4 Avgränsning.....	6
2. Tidigare forskning och teoretisk diskussion.....	7
2.1 Bakgrundsförståelse.....	7
2.2 Repatriaternas uppfattning om repatriationen.....	9
2.2.1 Upplevelser och föreställningar påverkar repatriationsprocessen.....	9
2.3 Företagens planering och repatriatens arbetsvillkor efter hemkomsten	10
2.4 Repatriaterna i sin hemorganisation	11
2.4.1 Kollegor och kunskapsöverföring	11
2.4.2 Uppsägning	12
2.5 Normativ forskning	14
2.6 Sammanfattning och kritiska reflektioner	14
3. Metod.....	16
3.1 Val av forskningsansats.....	16
3.2 Förstudie telefonintervjuer	16
3.3 Studie: Intervjuerna.....	17
3.3.1 Inför djupintervjuerna	17
3.3.2 Intervjupersonerna – urval	17
3.3.3 Genomförandet av intervjuer och behandling av materialet.....	18
3.4 Analysmetod	19
3.5 Validitet.....	19
3.6 Reliabilitet.....	20
3.7 Etiskt förhållningssätt.....	20
4. Empirisk bakgrund.....	22
4.1 Respondent 1.....	23
4.2 Respondent 2.....	23
4.3 Respondent 3.....	24
4.4 Respondent 4.....	24
4.5 Respondent 5.....	25
4.6 Respondent 6.....	25
4.7 Respondent 7.....	25

5. Resultat och analys.....	27
5.1 Motiv och initiativ till expatriation.....	27
5.2 Repatriatens situation i repatriationen.....	27
5.2.1 Repatriaters upplevelse - att återgå till vardagen.....	27
5.2.2 Arbetssituationen direkt efter hemkomsten - arbetstillfällen och arbetsposition.....	29
5.3 Företag planerar inte repatriation.....	30
5.4 Kontakten och relationen mellan arbetstagaren och organisationen	32
5.5 Kunskapsspridning i företaget.....	33
5.6 Uppsägning och ansvar.....	34
6. Diskussion.....	37
6.1 Hur upplever repatriater hemkomsten känslomässigt och arbetsrelaterat?	37
6.2 Hur påverkas repatriationsprocessen av individens expatriationsmotiv?	38
6.3 Hur påverkas repatriationsprocessen och repatriatens relation till företaget av de arbetsvillkor som väntar hemma?	39
6.4 Repatriationsprogram - kritisk reflektion.....	40
7. Slutsatser.....	42
7.1 Sammankoppling av individens och organisationens perspektiv	42
7.2 Ökad förståelse för repatriation som begrepp	42
7.3 Vidare forskning.....	43
8. Referenslista.....	44
9. Bilagor.....	46
9.1 Intervjuguide.....	46
9.2 Goda råd	47

1. Inledning

I det här avsnittet presenteras problematiseringen av repatriation, varför det valdes samt relevansen för HR-arbete. Avsnittet kommer att utmynna i syfte och frågeställning.

1.1 Från expatriation till repatriation i en global värld

Världen blir allt mer global, vilket medför att företag och medarbetare också blir det (Scholte 2005; Briscoe, D.R., Claus, L. & Schuler, R.S. 2009:166). Då mängden sociala kontakter runt om i världen ökar gör det att företagen kan behöva ha medarbetare stationerade i olika länder (Scholte 2005). Med globaliseringen utökas möjligheten till att arbeta utomlands. Individen kan exempelvis ta tjänstledigt och arbeta för ett annat företag utomlands. En annan möjlighet är att individen erbjuds att arbeta utomlands på ett dotterbolag till företaget där individen redan är anställd. Företag skickar allt oftare medarbetare utomlands, vid längre utlandsuppdrag kallas medarbetaren expatriat under utlandstjänstgöringen (Briscoe m.fl. 2009).

Det finns olika sätt att bemanna ett multinationellt företag på. Briscoe m.fl. (2009) skriver om valen mellan att skicka ut anställda från moderföretaget till dotterbolagen utomlands eller använda lokala arbetare. Alternativt låta några medarbetare vara globala och resa runt från plats till plats (Briscoe m.fl. 2009:165). Fler och fler företag ser en vinst i den globala konkurrensen att stationera ut personal i andra länder, särskilt chefer (Peters, Greer, Youngblood 1998:110; Arman 2009). Vilket har medfört att internationellt HR-arbete innebär arbete med en global arbetskraft (Briscoe m.fl. 2009:165). Som expatriat i utlandet utvecklar medarbetaren nya kunskaper och ökad inlärningsförmåga. Vid hemkomsten kallas expatriaten för repatriat. Företagen kan genom en väl genomförd repatriationsprocess ta tillvara på repatriatens kunskaper.

Genom att regelbundet ha utlandsstationerade kan företaget bygga upp ett kontinuerligt kunskapsflöde in i organisationen vilket ger strategiska fördelar på den globala marknaden (Furuya, Stevens, Bird, Oddou, Mendenhall 2009:201). Men företaget kan inte ta del av repatriatens kunskaper direkt utan det krävs en repatriationsprocess. Den processen kan vara mer traumatisk än expatriationen (Arman 2009).

Det finns dock problem med att använda expatriater. Exempelvis höga kostnader för att tillfredsställa personen och dennes familj, valet av fel person samt svårigheterna i att erbjuda adekvat träning innan uppdraget. Allt för ofta misslyckas internationella uppdrag och problem med att hantera, leda och styra expatriater uppstår (Briscoe m.fl. 2009:167). Då det kostar två till fem gånger mer att ha medarbetare utlandsstationerade än när de arbetar hemma är frågan om fördelarna överväger kostnaderna? För att det ska löna sig är det viktigt att repatriaterna stannar kvar på företaget så kunskapen som införskaffats kommer till nytta samt att företaget inte får dåligt rykte (Brewster, Dickmann, Sparrow 2008:176). Brewster m.fl. (2008) menar att det även spelar roll beroende på hur medarbetaren presterar efter hemkomst ifall det var lönsamt med uppdraget. Just därför är det viktigt för företag som arbetar med expatriater att de vet hur de ska agera när repatriaterna kommer hem, så att de blir tillfredsställda och stannar kvar på företaget (Brewster m.fl. 2008:176).

Repatriation is a weak link in returning the investment of global employee development through international assignments. Failed repatriate adjustment can affect organizations through undesired turnover, failed competency and knowledge transfer and poor performance (Herman, Tetrick 2009:71).

1.2 Repatriation är aktuellt för HR

Enligt Brewster m.fl. är HR en viktig resurs vid utlandsarbete. Dels för att de har kunskaper om personalen och hur man kan anpassa kostnaderna till de olika förhållandena samt att HR även har kunskaper om hur man arbetar med medarbetarna så att de trivs och mår bra på arbetet, oavsett vilket land de arbetar i (Brewster m.fl. 2008:6). HR har en kritisk roll i repatriationsprocessen (Arman 2009). Dessutom är det oftast HR-avdelningens ansvar att också inkludera sociokulturella aspekter eftersom de påverkar repatriatens arbetsprestation.

“...those who support repatriates require more than knowing that there is a need to help - they need to know how to help as well” (Herman, Tetrick 2009:72). Internationalisering skapar nya utmaningar och de utmaningar som relateras till HR-arbete anses viktiga. Expatriater och repatriaters kontext förändras och därav förändras kraven på HR (Santosh, Lecturer 2011:69, 72). Andra studier har tidigare haft en mer kvantitativ inriktning medan styrkan här är att vi ser människan i sin kontext vilket berör även det privata och känslomässiga och inte bara det arbetsrelaterade och hårda fakta. Vi anser att det saknas forskning på hur svenska repatriater upplever hemkomsten då det nu är mest fokus på företagen.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka repatriaters upplevelser av repatriationsprocessen. Fokus ligger på arbetsrelaterade aspekter i syfte att utvidga förståelsen för hur repatriaters upplevda relation till organisationen påverkar tankar om uppsägning bland repatriater.

- Hur upplever repatriater hemkomsten känslomässigt och arbetsrelaterat?
- Hur påverkas repatriationsprocessen av individens expatriationsmotiv?
- Hur påverkas repatriationsprocessen till företaget av de arbetsvillkor som väntar hemma?

Med repatriationsprocess menar vi den process individen går igenom innan och vid själva hemresan, men även perioden efter hemkomsten samt tillbakagången och relationen till hemorganisationen. Arbetsvillkor innebär vilken tjänst och position repatriaterna får samt vilket arbetsklimat som upplevs efter hemkomsten. När vi skriver expatriat så syftar vi på medarbetaren som planerar utresa eller är i utlandet. När vi refererar till repatriat syftar vi på medarbetaren som har gjort en expatriation och planerar, åker eller har återvänt hem.

1.4 Avgränsning

Arbetet kommer att avgränsas till att behandla hur repatriater upplever sin hemkomst. Vi tar hänsyn till privata faktorer så som känslor och expatriationsmotiv om faktorerna har påverkat deras arbetssituation efter hemkomsten eller på annat sätt är arbetsrelaterade. Däremot avgränsas arbetet till att inte ta hänsyn till familjesituationen eller de händelser som rör andra än repatriaten själv, även om de händelserna skulle ha kunnat påverka repatriationen. Vi har även valt att inte se på de kulturella skillnaderna mellan hemlandet och värdlandet.

2. Tidigare forskning och teoretisk diskussion

Brewster m.fl. (2008:175) samt Furuya m.fl. (2009:200) menar att det finns mycket forskning om expatriation, alltså själva utlandsvistelsen. Dock finns det inte lika mycket om repatriation. Furuya m.fl. skriver att forskningen om repatriater mestadels har handlat om vad repatriaten själv gör för att återanpassa sig, repatriatens karriärväg samt huruvida repatriater stannar kvar på företaget efter hemkomsten. Först runt år 2003 började man forska på repatriaternas kunskapsöverföring och därmed se till vilken roll utlandsuppdrag har för att utöka kompetensen på företaget (Furuya m.fl. 2009:200). Anpassningen tillbaka under repatriationsprocessen är en kritisk punkt. Arman (2009) menar att nuvarande forskning har en ram av tre huvudvariabler; före, anpassningen samt resultatet. På de här tittar man genom; personliga karaktärsdrag, copingstrategier eller organisationsstrategier. Eftersom de flesta repatriater pratar om missnöje när de ser tillbaka på sin repatriationsprocess har forskare dessutom börjat tänka på repatriation som en omvänd kulturchock (Santosh, Lecturer 2011:69).

Den tidigare teorin och teoretiska diskussionen som följer ligger till grund för förståelsen av repatriaternas situation. Först kommer en bakgrundsförståelse till arbetet samt definitioner av använda begrepp. Eftersom tankar innan hemresan är del av upplevelsens kontext under repatriationen föregås redogörelsen över repatriatens arbetsvillkor efter hemkomsten (2.3) av individens föreställningar innan hemkomsten (2.2). Sedan kommer 2.4 mynna ut i varför repatriater säger upp sig, för att förstå kontexten tas först kollegors reaktioner och kunskapsöverföring upp. Därefter redogörs vad teorin hade för normativ inriktning (2.5) och slutligen en sammanfattning och våra kritiska reflektioner (2.6).

2.1 Bakgrundsförståelse

Ett expatriatuppdrag är en arbetsförflyttning som tar den anställda till en arbetsplats utanför det land där den anställda är medborgare. Den sortens uppdrag är längre än vanliga internationella uppdrag och förutsätter att den anställda flyttar hela sitt hushåll (Peters m.fl. 1998:109). Expatriater är de som förflyttas utomlands för att arbeta i exempelvis ett dotterbolag eller annan typ av gemensamt risktagande och samarbete. När dessa återvänder hem kallas de istället "repatriater" (Briscoe m.fl. 2009:165). Repatriation betyder att åka

tillbaka hem från att ha varit på ett internationellt uppdrag och syftar på återanpassningsprocessen (Peters m.fl. 1998:111). I det här arbetet är orden återanpassningsprocess och repatriationsprocess samma sak.

Enligt Briscoe m.fl. finns det två ändamål till att ha expatriater, det ena ändamålet är "lärande" där expatriaten arbetar med chefsutveckling, kunskapsöverföring eller socialisering av lokala arbetare in i moderbolagets företagskultur. Det andra ändamålet är "uppdrag" som handlar om att skicka ut chefer eller direktörer för att lansera nya produkter eller lösa problem i dotterbolag (Briscoe m.fl. 2009:166).

Briscoe m.fl. anser att man måste se skillnader på olika expatriater (Briscoe m.fl. 2009:166). Exempelvis "expatriat" som är utomlands över ett år. Antingen är expatriaten ute på kort tid som är 12-24 månader eller långtidsuppdrag vilket motsvarar 24-36 månader. Det finns även "reward and punishment assignee", en anställd som är sen i sin karriärutveckling som antingen ges en åtråvärd post i utlandet för att arbeta upp sin pension då denne går i pension snart. Eller skickas till ett icke-åtråvärt uppdrag innan deras karriärer tar slut vilket underlättar för företaget då de annars hade behövt avsluta deras anställning (Briscoe m.fl. 2009:168-169).

Forskning visar på att företagen tenderar att välja expatriater efter hur arbetstekniskt duktiga de är och inte på vad individen kan om multikulturellitet, kommunikation eller deras grad av flexibilitet. Det finns inte så mycket forskning på hur viktiga andra "icke-tekniska" kunskaper är för ett lyckat uppdrag. Trots att inget tyder på att arbetstekniska kunskaper vore bättre för expatriater och repatriater än mjuka färdigheter, finns det inte några bevis på att män vore mer lämpliga än kvinnor (Peters m.fl. 1998:110).

Repatriationsprocessen är för individen ofta svårare än expatriationen och tar vanligtvis 1-1,5 år (Arman 2009; Peters m.fl. 1998:111). Sextio procent av dem som stannar kvar i organisationen efter utlandsuppdraget överväger att byta arbete och upp till hälften av repatriaterna byter arbete (Arman 2009). Forskningen visar att många repatriater inte är nöjda med återanpassningen. Multinationella företags mål med repatriationsprocessen är att få hem och behålla individen samt ta del av dennes kunskaper, färdigheter och personliga kontakter i det andra landet (Peters m.fl. 1998:144, 291). Kunskapsöverföring är överföringen av

kunskap till moderföretaget som expatriaten erhållit genom internationellt arbete. Exempelvis kunskap om globala operationer, karaktärsdrag av ett visst lands marknad, affärsklimat och kulturella mönster i ett annat land. Träning, rapporter, manualer och presentationer kan användas för att överföra kunskap (Arman 2009).

Resterande avsnitt har delats upp i tre områden. Vilka är repatriaternas uppfattning om repatriationen, planering och arbetsvillkor efter hemkomsten samt kunskapsöverföring.

2.2 Repatriaternas uppfattning om repatriationen

Här beskrivs i 2.2.1 vad som kan påverka repatriaten i sin återkomst och varför processen upplevs på det viset.

2.2.1 Upplevelser och föreställningar påverkar repatriationsprocessen

Det finns många delar som påverkar repatriationsprocessen; familj, tidigare erfarenheter, längden på uppdraget, till vilken nivå expatriaten kommunicerar med arbetskollegor och chefer, användningsmöjligheter av modern teknologi för att kunna kommunicera med hemlandet samt hur stora kulturella skillnader det är mellan hemlandet och värdlandet (Arman 2009).

Expatriaten tror ofta att denne vid hemkomsten kommer att erbjudas många och utökade arbetsmöjligheter med ökad nivå av självständighet, pondus, ansvar och makt (Arman 2009). De förväntar sig att företaget är intresserade av de nya kunskaper som införskaffats och att de skulle få möjlighet att använda de nya kunskaperna i en avancerad tjänst (Hurn 1999:226). Men att repatriera är ofta besvärligare än vad repatriaterna har tänkt sig. De känner sig besvikna över den brist på respons de får från företaget när de kommer hem. Det är sällan de får möjlighet till att delge sina erfarenheter eller prata med kollegor om vad de upplevt (Bossard, Peterson 2005:26; Hurn 1999:225). Individerna som åker utomlands är mest fokuserade på sin egen karriär och personliga utveckling (Peters m.fl. 1998:144). Repatriationsprocessens problem kommer alltså ofta från de många orimliga förväntningarna som expatriater har innan de blir repatriater (Arman 2009). Anpassningsproblemen som repatriaten har kommer främst från ångest och osäkerhet kring hemkomsten (Arman 2009). De känner också känslor av ilska, missanpassad karriär och stagnation (Santosh, Lecturer

2011:69). De känner förlust av status, ser strukturella förändringar och förändringar i organisationskulturen vilket framkallar en rollkonflikt (Arman 2009).

2.3 Företagens planering och repatriatens arbetsvillkor efter hemkomsten

För att förstå hur det kommer sig vilket arbete arbetsgivaren tillbreder repatriaten redovisas först vilken typ av planering organisationen vanligen har och sedan hur positioneringen kan gå till.

Innan expatriationen förbereder vissa företag repatriatprogram med expatriaten (Arman 2009). I de företag som hade ett sådant program ansåg repatriaterna att programmet inte var till stor hjälp. Om repatriaten inte själva valt att åka hem var den ofta inte nöjd med repatriationen och trivdes inte i sitt arbete på hemföretaget (Bossard, Peterson 2005:26; Brewster m.fl. 2008:182–183).

Ofta får repatriaten en tjänst med lägre status efter hemkomsten i jämförelse med vilken position de hade utomlands. Ibland finns inte individens tjänst kvar, alternativt får inte individen den kvalificerade tjänst denne hoppats på efter utlandsvistelsen (Brewster m.fl. 2008:180; Peters m.fl. 1998:291). En del företag garanterar repatriaten arbete vid hemkomsten men många gånger finns det inget passande arbete vilket leder till att repatriaten kan få ett mindre passande arbete eller söka sig vidare inom företaget (Hurn 1999:226). När repatriaterna kommer hem och det inte finns något arbete till dem på hemorganisationen gör det att de ej känner sig välkomna och får låg självkänsla. Eftersom de själva känner att de gjort något viktigt utomlands och uppfattar att det inte uppskattas av hemföretaget medför det att repatriaterna känner sig frustrerade och tror att deras insats ej räknas (Hurn 1999:225). Kollegorna som var kvar hemma kan ha avancerat medan repatriaterna får tillbaka samma och ibland en sämre tjänst än de hade innan de lämnade för utlandsuppdraget (Brewster m.fl. 2008:177–181).

Enligt Siljanens studie tycker inte repatriater att utlandsresan haft en positiv inverkan på deras karriärer (Siljanen 2009:75). Men Brewster m.fl. menar att de flesta repatriater ser sin utlandsvistelse som något positivt, också för deras karriär, även om de har behövt lämna företaget. Många repatriater anser även att utlandsvistelsen har hjälpt dem i sin personliga mognad och utveckling (Brewster m.fl. 2008:182–183).

2.4 Repatriaterna i sin hemorganisation

I kommande stycken redogörs för kunskapsöverföring (2.4.1) från repatriaten till företaget. Eftersom kunskapsöverföring kräver en relation mellan organisationen och individen är det högst aktuellt. Genom att börja avsnittet med att först se på hur kollegor reagerar sätts kunskapsöverföring i sin och repatriatens kontext. Slutligen ser vi hur alla delar samverkar till att många repatriater säger upp sig (2.4.2). Teoriavsnittet avslutas med hur den normativa forskningen har sett ut (2.5).

2.4.1 Kollegor och kunskapsöverföring

När repatriaterna kommer hem igen förväntar de sig ofta att inget har förändrats. Men det är sällan så, en del av kollegorna och vännerna kan ha flyttat och företaget har ofta förändrats. Många repatriater känner att kollegorna hemma har en felaktig uppfattning om att det inte krävs lika hårt arbete utomlands som på hemmakontoret. Dessutom vill ofta inte kollegorna lyssna på repatriatens berättelser (Arman 2009; Hurn 1999:225). En del av repatriaterna som intervjuats för Hurns artikel ansåg att det var svårt att prata om sina upplevelser och kunskaper med sina kollegor, framförallt om kollegorna inte hade arbetat utomlands (Bossard, Peterson 2005:26; Hurn 1999:225). Dem flesta repatriater anser att deras arbetsplats inte alls eller bara var lite intresserade av deras nya erfarenheter fastän fler än hälften av repatriaterna i Furuyas studie ansåg att utlandsuppdraget var användbart för deras arbete (Furuya m.fl. 2009:202). De nya erfarenheterna förändrar individens perspektiv. Furuya m.fl. (2009:202) refererar till hur Nonaka (1994) fokuserat på hur nya erfarenheter kan leda till en helt ny definition av arbetet. Men det finns ingen garanti att repatriatens kunskaper kommer företaget till godo. Tidigare forskning har fastställt att repatriaters höga nivå av missnöje och omsättning reducerat att kunskapsöverföring skett under repatriationsprocessen. Furuya m.fl. (2009:202) argumenterar för att graden av utnyttjandet av repatriatens kunskaper är ett resultat av fyra faktorer: ”att organisationen stödjer repatriaten, att repatriaten har positiva interkulturella personlighetsdrag, positiv självinsikt samt att företaget har konstruktiv praxis och policys för repatriater”. HR-policys påverkar huruvida repatriaten lyckas överföra kunskaper vid hemkomsten. I sin tur ökade kunskapsöverföringen utifrån repatriaters arbetsmotivationen och den generella arbetsprestationen (Furuya m.fl. 2009:210).

2.4.2 Uppsägning

Repatriationsprocessen är ofta dålig pga. två saker som båda har med kunskapsbrist att göra; repatriaterna räknar inte med så många svårigheter vid repatriationen och tror inte att de behöver någon större hjälp från företaget med återanpassning. Vilket gör att de inte är beredda att behöva ta itu med dem, samt att organisationerna inte är medvetna om vilka svårigheter repatriaterna går igenom (Hurn 1999:226; Santosh, Lecturer 2011:69). Det medför att många repatriater lämnar företaget inom ett till två år efter att de återvänt till sina hemorganisationer. Hälften av dem som inte lämnar företaget har starka funderingar på att göra det (Brewster m.fl. 2008:175–176; Chi, Chen 2007:475; Peters m.fl. 1998:291). Arman (2009) skriver att anledningar till varför repatriater säger upp sig bland annat kan vara anpassningssvårigheter, karriärsikt, lönenivå, organisatorisk statusnivå, oklart arbete i hemorganisationen och missnöjdhet kring hur repatriationen har gått till.

Många repatriater känner sig ensamma vid hemkomsten. De anser att företaget inte hade gjort tillräckliga ansträngningar för att de skulle få arbetsuppgifter där de kunde utnyttja vad de lärt sig på utlandstjänsten. Många känner också att deras chefer inte riktigt värdesätter deras kunskaper samt att de får känslan av att de var bortglömda under utlandsuppdraget. Oftast anser repatriaterna att deras arbete utomlands var mer intressant och tillfredsställande än det arbete de fick utföra när de kom hem igen (Bossard; Peterson 2005:26; Brewster m.fl. 2008:180, 182-183; Peters m.fl. 1998:291). Ett skäl till uppsägning är att individen och hemkollegorna förutsätter att repatriaten som kommer hem är sig lik och att allt är som det var innan denne åkte, men istället kanske det är en förändrad person med nya erfarenheter (Peters m.fl. 1998:111). Chi och Chen (2007:475) menar också att missnöjdheten delvis beror på att företagen inte tar till vara den kunskap som finns. Även Brewster m.fl. (2008:181) menar att repatriaterna kan bli frustrerade då de inte får använda sig av sina nyförvärvade kunskaper de införskaffat sig utomlands, vilket kan leda till att de väljer att lämna företaget för en mer passande tjänst. Dessutom riskeras att repatriatens glädje kring internationella uppdrag försvinner (Chi, Chen 2007:475; Peters m.fl. 1998:109). Då repatriaten lämnar företaget förloras den kompetens som införskaffats vid utlandsuppdraget och som organisationen lagt ner pengar på. Individen brukar dessutom ofta börja arbeta för en konkurrent, som då får ta del av kompetensen som den gamla organisationen betalat för (Brewster m.fl. 2008:181).

Brewster m.fl. tar upp tre faktorer som har visat sig vara signifikanta förutsättningar till att repatriaten inte säger upp sig vid hemkomsten. Att företagsvärderingarna är relaterade och ses som viktiga för utlandsvistelsen, att företaget har en karriärplan för repatriaten samt om de har möjlighet att placera repatriaten på en adekvat position vid hemkomsten (Brewster m.fl. 2008:182).

Chi och Chen tar upp vikten av psykologiska kontrakt. Med det menas den samhörighet och de överensstämmelser repatriaten har med företaget. Om båda parter har accepterat kontraktet medför det att repatriaten känner sig tryggare i sin situation och tillhörighet till företaget. Vilket även kan påverka arbetsattityden. Chi och Chen menar att det psykologiska kontraktet kan ha en samverkan med den höga omsättningen på repatriater. Om det psykologiska kontraktet är uppfyllt spelar lön, position och kompetensutveckling mindre roll. Även förändringar före och efter utlandsuppdraget spelar mindre roll om det psykologiska kontraktet är uppfyllt (Arman 2009; Chi, Chen 2007:475–485).

En annan anledning att repatriater byter arbetsgivare är att de tror att utlandserfarenheten kan generera arbete men inte nödvändigtvis inom samma organisation. De har en känsla av lägre grad av bundenhet till hemorganisationen. Många repatriater har en hög öppenhet för att acceptera externa jobb i syfte att göra karriär. Repatriatens intresse ligger mer på den individuella utvecklingen än på företagslojalitet (Arman 2009).

Santosh och Lecturer menar att en ineffektiv repatriationsprocess kostar mer än att hjälpa repatriaten eftersom organisationen då inte kan utnyttja repatriatens kunskaper och samtidigt måste kosta på sig att anställa en ny om denne slutar (Santosh, Lecturer 2011:69). Vid en lyckad repatriationsprocess ökar samhörighetskänslan för individen till företaget och individen blir därmed mer lojal. Det är ofta en fråga om att organisationen och individen ska passa ihop. I en lyckad repatriationsprocess motsvarar nivån på repatriatens arbete efter hemkomsten repatriatens förväntningar, speciellt inom arbetets grad av självständighet, ansvarsnivå och status samt att repatriatens förväntningar på kollegornas relationer uppfylls (Arman 2009).

2.5 Normativ forskning

Framförallt inför den första utlandsvistelsen är repatriaternas förväntningar höga, men ofta infrias de inte. Många forskare har utmynnat sina resultat i normativa råd till företag om repatriation. Forskarna menar att organisationer inte anstränger sig tillräckligt då företaget felaktigt antar att det inte uppstår särskilt många problem vid repatriationsprocessen. För att motverka det vill de att företag och repatriat kommer överrens om vad som gäller (Arman 2009; Chi, Chen 2007:475–485). Det är viktigt att kommunikationen mellan företag och repatriat är öppen så inga missförstånd sker (Chi, Chen 2007:475–485). Företaget ska ge realistisk information och en explicit plan om anställningsmöjligheter så att repatriaten får möjlighet att ha en välgrundad uppfattning om vad som väntar hemma. Om det finns kongruens mellan organisationen och individen blir ofta repatriationsprocessen mer lyckad (Arman 2009; Brewster m.fl. 2008:177–181). Utlandsuppdraget ska ses som en del i en karriärplan och exempelvis checklistor inför hemresan anpassas till repatriatens egna förutsättningar (Arman 2009). Det kan medföra att planeringen inför utlandsvistelsen blir något längre, men både individ och företag tjänar på det (Brewster m.fl. 2008:177–181). Alla repatriater är inte garanterade ett arbete när de kommer tillbaka från ett utlandsuppdrag. Vissa känner sig säkra medan andra inte gör det (Bossard, Peterson 2005:26; Brewster m.fl. 2008:182–183). En slutsats författarna drar är att det psykologiska kontraktet spelar stor roll i huruvida repatriaterna upplever rädsla att inte få stanna kvar i organisationen (Arman 2009; Chi, Chen 2007:475–485). Det är därför viktigt att multinationella företag skapar en företagskultur som hjälper repatriater och högre värderar internationella erfarenheter (Santosh, Lecturer 2011:72).

2.6 Sammanfattning och kritiska reflektioner

En expatriat är en medarbetare som av företaget förflyttas till utlandet för att arbeta där i över ett år. När medarbetaren sedan påbörjar planeringen inför hemresan kallas denne för repatriat. Den process som repatriaten sedan går igenom är repatriationsprocessen. Begreppet repatriationsprocess har i teoridelen främst syftat till repatriatens relation till företaget men också delvis som en individuell process. Varken företagen eller repatriaterna planerar den här processen noga vilket utmynnar i inkongruens mellan repatriaten och hemföretaget. För att organisationen ska kunna ta del av repatriatens kunskaper måste de hjälpa repatriaten mera. Ökat stöd och hjälp skulle dessutom minska graden av uppsägning hos repatriater, vilket är ett stort problem i dagsläget.

Teorin har i huvudsak tagit upp de teman som framgick ur det empiriska materialet när det bearbetades. Men för att öka förståelsen har även normativ forskning och uppsägning tagits med, på grund av att en stor del av teorin haft starkt företagsfokus. Företagsfokuset har inneburit att arbetstagarens subjektiva upplevelse inte har framkommit. Även teorin som förklarar uppsägningen beskriver hur företagen förlorar på att repatriaten inte stannar kvar och vad företaget gör fel, men inte att det skulle kunna vara ett resultat av individen. Litteraturen kommer fram till att repatriaterna har orimliga förväntningar angående relationer och menar att individerna har del av ansvaret att repatriationsprocessen ska fungera, genom att individen kan minska sina förväntningar. För övrigt är det bara normativerande företagsfokus.

3. Metod

Det här avsnittet syftar till att redogöra och argumentera för metodvalen och de förhållningsätt samt etiska riktlinjer som det tagits hänsyn till. Avsnittet är skrivet i kronologisk ordning.

3.1 Val av forskningsansats

Valet av forskningsmetoder borde avgöras på vad det är man vill finna ur forskningen (Silverman 2006:34, 43). Vi har valt att ha ett abduktivt synsätt på vår studie då det har funnits en växelverkan mellan teori och empiri för att öka kunskapen i arbetsprocessen (Holme, Solvang 1997). Insamlandet av material påbörjades genom att läsa litteratur eftersom att litteraturstudier är ett effektivt sätt att snabbt öka kunskapen (Silverman 2006:157). Där upptäcktes att det var individens upplevelse av repatriationsprocessen som önskas fångas. Eftersom studien ämnar utforska människors livshistoria och vardagliga beteende är kvalitativ metod bättre eftersom kvantitativ metod snarare syftar till att mäta hur många eller till vilken grad ett fenomen sker (Silverman 2006:34, 43). Den kvalitativa forskningsansatsen kritiserar ibland för att vara så flexibel att den saknar struktur och därmed mening. Å andra sidan kan man se det som att det ger forskaren möjlighet att anpassa undersökningen och vara innovativ (Silverman 2006:35). Repatriation är ett socialt problem eftersom det handlar om människor i sin sociala kontext. Eftersom valet var att undersöka repatriaternas upplevelse av hemkomsten bestämdes det att genomföra kvalitativa intervjuer då det är att föredra vid upplevelseundersökningar. Det ger också mer genomtänkta svar och mer djup i intervjun än enkäter (Silverman 2006:114). Silverman säger att kvalitativa metoder är en bra studie för att bekanta sig närmare med något okänt och ta reda på vad man sedan bör undersöka eller verifiera med kvantitativa metoder (Silverman 2006:45).

3.2 Förstudie telefonintervjuer

Det genomfördes kortare telefonintervjuer med två av respondenterna för att få konkreta idéer till att begränsa arbetet och var fördjupning skulle ske. Vid telefonintervjuerna intervjuade en av oss via högtalartelefon och den andre antecknade. Det användes en semistrukturerad intervjuguide och följdfrågor ställdes där tillfälle gavs. Intervjuerna tog cirka 20 minuter per styck. Förfarandet ökade chansen att öka vår förståelse för repatriatens upplevelser (Silverman 2006:110). Vilket gjorde det lättare att veta vilka ämnen inom repatriation som var

mest aktuella. Det medförde att inriktningen på litteraturläsningen ändrades något. Det var även ett sätt att kontrollera att intervjufrågorna var utformade på ett förståligt sätt inför djupintervjuerna.

3.3 Studie: Intervjuerna

3.3.1 Inför djupintervjuerna

Det lästes på djupare om de ämnen som sågs återkomma i de två telefonintervjuerna och vi försökte söka artiklar som hade olika vinklingar till ämnet repatriation, såsom upplevelsen av repatriationen. Intervjuguiden till djupintervjuerna utformades genom framtagning av relevanta teman utifrån litteraturen och förstudien. Vi tillverkade en semistrukturerad intervjuguide eftersom det underlättade att följa upp vad som var intressant under intervjuerna. En "emotionalistisk" utgångspunkt valdes då frågorna formulerades som öppna och svaren skulle bli utförliga och utmytna i intervjupersonens åsikter, känslor och erfarenheter (Silverman 2006:123). Innan intervjuerna genomfördes gav handledaren sin synpunkt på intervjuguiden genom en utomståendes ögon. (Intervjuguide, bilaga 1).

3.3.2 Intervjupersonerna – urval

De urvalskrav som ställdes på respondenterna var att personen har arbetat utomlands i över ett år och därför klassas som repatriat (Briscoe m.fl. 2009). Vid kortare vistelser utomlands skulle personerna inte hunnit vara borta från hemföretaget tillräckligt länge för att det skulle bli en omställning att komma hem igen. Ytterligare ett krav var att de ska vara svenska medborgare och leva det svenska välfärdssystemet, samt flyttat tillbaka till Sverige efter utlandstjänstgöringen. De skulle heller inte ha blivit arbetslösa efter expatriationen och organisationen individen började arbeta på efter expatriationen skulle vara medvetna om att de arbetat utomlands. Däremot har det varit ett slumpmässigt urval av personligheter. De personer som har intervjuats har delvis arbetat för samma företag utomlands som i Sverige. Dock var det några som tagit tjänstledigt från sitt hemföretag för att arbeta för något annat företag utomlands, med närliggande uppgifter som innan de åkte.

De intervjuade är mestadels män då det var svårt att få tag i kvinnliga repatriater. Arman (2009) bekräftar också att det mestadels är män som åker på utlandstjänstgöring. Genom att intervjua repatriater från olika företag fick vi större möjlighet att studera repatriaters upplevelse eftersom det då är olika hanteringssätt av repatriation, expatriation och

personalpolitik. Två av företagen var stora och privatägda medan två var statliga myndigheter. Sammanlagt erhöles sju intervjupersoner.

3.3.3 Genomförandet av intervjuer och behandling av materialet

Intervjuerna genomfördes på platser som intervjupersonerna bokade själva i utrymmen som var helt eller nästan helt avskilda. Eftersom svaren på öppna frågor kräver ett aktivt lyssnande valdes att båda forskarna skulle medverka (Silverman 2006:110). Vi hade samma roller i alla intervjuer, en antecknade och den andre ställde frågorna. Intervjuerna spelades in för minnets skull och för att kunna citera i efterhand. Under intervjun försökte intervjuaren formulera sig så att personen kunde svara öppet och fritt (Silverman 2006:109–110, 323). Intervjuaren försökte visa ett engagemang vilket troligtvis förbättrade deltagarnas förtroende (Silverman 2006:124–125).

I alla intervjusituationer utom en bestämde intervjupersonen var intervjun skulle äga rum, vilket blev på deras arbetsplatser. I det avvikande fallet skedde val av lokal i samverkan mellan intervjuperson och forskare, då en av forskarna var bekant med intervjupersonen. Intervjun hade ett mer informellt intryck då den skedde i intervjupersonens hem. Det kan ha medfört att intervjupersonen blev mer frispråkig då det kan ses mer som ett traditionellt samtal än en intervjusituation. I intervjuerna var det enbart forskarna och intervjupersonen som närvarade då rummen som användes var avskilda och inga utomstående äntrade rummet eller hördes vad som sades. Under alla intervjuer var klimatet positivt och vänligt, även fast de flesta intervjupersonerna ej var nöjda med hemkomsten.

Direkt efter intervjun skrevs det allmänna intrycket ned av vad vi upplevde och diskuterade samt antecknade även helhetsupplevelsen, kroppsrörelser, personlighetsdrag osv. De svar som erhöles har behandlats som representationer av verkligheten (Silverman 2006:396). Vi är medvetna om att transkribering hade kunnat medföra att mer material hade kunnat tolkas i efterhand. Enligt Silverman (2006:46) kan det ofta vara så att man missar små uttalanden och att man i inspelningen efteråt hör dessa och då kan bilda sig en klarare uppfattning. Citaten som använts är dock transkriberade. Vi är medvetna om att det som framkommer i intervjuerna är intervjupersonernas subjektiva upplevelser gällande repatriationsprocessen och att den kan ha påverkats av hur bra organisationen genomförde processen och andra händelser som ligger utanför vår vetenskap. Dessutom kan berättelserna om repatriationen och

utlandsvistelsen i övrigt vara väl inrepeterade då säkerligen flera av intervjupersonerna tidigare har berättat om vistelsen för sina anhöriga och vänner.

3.4 Analysmetod

Anteckningarna från intervjuerna behandlades och uppdelades tematiskt med tjugo olika rubriker. De delades upp i två huvudteman, de som innehöll det statistiska antalet och de med längre berättelser. Rubrikerna var exempelvis: Vad repatriaten tyckte om arbetsgivaren i repatriationsprocessen? Hur många av de intervjuade som skulle kunna tänka sig att göra utlandsuppdrag igen? Hur många och varför repatriaterna tyckte eller inte tyckte att deras utlandserfarenhet har gynnat deras karriärer? Sedan sammanfogades de ämnen som låg nära varandra och skrevs ihop till ett stycke. Exempelvis så sattes repatriatens förväntningar på vilken position den trodde att denne skulle erhålla vid hemkomsten ihop med vilken lön repatriaten trodde den skulle få under "förväntningar på arbetsvillkor". Efter det skrevs teoriavsnittet ut eftersom teorin redan hade bearbetats, och markerades utifrån de teman som setts i det empiriska materialet. Det som inte ansågs svara på frågeställningarna raderades ur materialet. Sedan valdes viss litteratur ut som fick stå som exempel på hur litteraturen motsvarade eller motsade den empirin som studien fått fram. Vilket är en del i det abduktiva synsättet (Holme, Solvang 1997). Litteraturen skrevs in med källor under respektive stycke. Intervjuerna lyssnades sedan igenom för att få fram citat och kontrollera att det mest relevanta var infogat. När materialet därefter lästes igenom kunde då urskiljas vissa röda trådar vilka skrevs som analys av empirin och teorin i analysarbetets slutfas. Frågeställningarna var inspiration till vilka teman som skulle användas och hjälpte oss att strukturera materialet.

3.5 Validitet

Validitet är enligt Czarniawska (2004:133) att det som man tänkt undersöka stämmer överrens med det som verkligen undersöks. Det definieras även som att teorin som införskaffas är väsentlig för arbetet (Svensson, Starrin 1996:210). Vilket har eftersträövats genom att söka litteratur med olika riktningar för att hitta det som var relevant för frågeställningen (Silverman 2006:405). Eftersom intervjuguiden till djupintervjun utgick från både litteraturen och telefonintervjuerna blev validiteten på den guiden högre än telefonintervjuernas guide (Kvale 1997). Djupintervjuerna spelades in vilket också ökade validiteten (Silverman 2006:283). Forskarna är medvetna om att validiteten hade blivit högre om intervjuerna även helt transkriberats (Silverman 2006:289).

3.6 Reliabilitet

Kvalitativa studier är mer användbara då empirin består av beskrivande berättelser. Ett problem är hur långt forskaren generaliserar de beskrivna händelserna. Problemet kallas reliabilitet och mäter generaliserbarheten, dvs. om resultaten står sig konsekvent genom att titta på huruvida andra forskare kan göra samma undersökning och få samma svar. Eller när forskare gör en liknande undersökning vid något annat tillfälle (Czarniawska 2004:133; Silverman 2006:46). Alltför gamla textkällor har valts bort för att öka reliabiliteten då kunskap ses ur historiska sammanhang (Silverman 2006:154). Vi är även medvetna om att det blir sämre reliabilitet gällande telefonintervjuerna då de inte gjordes ”öga-mot-öga” och att det inte fanns möjlighet att spela in dem (Silverman 2006). Eftersom att studiens resultat kan vara svårt att upprepa då intervjuerna delvis fokuserade på känslor och inte förklaringar till fenomen minskas reliabiliteten (Silverman 2006:33–34, 109-128). Något som reflekterats över är att vårt förhållningssätt samt förkunskaper kan ha haft en inverkan på resultatet. Vi är även medvetna om att det är svårare att uppnå hög reliabilitet vid en kvalitativ studie än vid en kvantitativ studie.

3.7 Etiskt förhållningssätt

Under våra intervjuer börjades det alltid med att informera personerna om studien och dess syfte samt vår bakgrund. Att vårt syfte delgavs för studien är för att intervjupersonerna ska känna förtroende för oss och se oss som seriösa forskare (Kvale, Brinkmann 2009:87). Det informerades även om att de är anonyma och att allt de säger kommer koda, vilket medför att det inte går att spåra till den specifika personen. Vilket var extra viktigt då det kunde framkomma känslig information under intervjuerna då känslorna var i fokus. Att de kunde avbryta intervjun när de ville, ej behövde svara på alla frågor samt att det spelades in vad som sades var även något som delgavs dem (Silverman 2006:323). Det informerades även om att det enbart är vi som forskare som kommer ta del av det insamlade materialet. Detta gjordes för att intervjupersonerna ska känna sig trygga i situationen samt förstå förutsättningarna och att de medverkande ska skyddas, eftersom studien behandlar personliga berättelser vilket är känsligt material. Men obetydlig skada för respondenterna ska inte hindra viktig forskning (Gustafsson, Hermerén, Petterson 2011:18).

I nästa avsnitt, den empiriska bakgrunden, ska respondenterna redovisas. I analysen kopplas sedan empirin till teorin. I diskussionen försöker frågeställningarna svaras på för att sedan ge

hypoteser genom att diskutera vad som framkommit ur analysen. Slutligen sammanfattas diskussionen i avsnittet slutsatser.

4. Empirisk bakgrund

I det här avsnittet kommer det att delges fakta som framkom i intervjuerna. Först genom tabeller och sedan beskrivningar om repatriationen. Vad repatriaterna kände gällande processen fokuseras det istället på i resultat och analys.

Respondent	Åkte till	Uppdragets längd	Åkte med	Antal utlandsplaceringar
1	USA	3 år	med familj	1 gång
2	Europa	2 år & 5 år	ensam	2 gånger
3	USA	1 år 4 mån.	med familj	1 gång
4	Europa	2 år 4 mån.	med familj	1 gång
5	Europa, Asien m.fl.	senaste 3,5 år	ensam & med familj	5 gånger
6	utanför Europa	2,5 år % 2 år	ensam & med familj	2 gånger
7	USA	4 år 7 mån.	med familj	1 gång

Tabell 1. Innehåller var respondenterna åkte, hur länge de var borta, om de åkte ensam eller med familj samt hur många gånger de har arbetat utomlands.

Respondent	Typ av organisation
1	Stort privat internationellt
2	Statlig med internationella samarbeten
3	Statlig myndighet
4	Statlig myndighet
5	Stort privat internationellt
6	Stort privat internationellt
7	Familjeföretag stort privat internationellt

Tabell 2. Innehåller vilken typ av organisation respondenterna arbetar på.

Respondent	Företagets erhållande av stödprogram	
	Expatriatprogram	Repatriatprogram
1	Ja, väl förberett	Nej, bara checklista
2	Nej, men chefen stöttade	Nej, ingen strategi
3	Nej, men vissa avtal fanns	Bara statliga avtal och checklista
4	Nej, fick inget stöd	Nej
5	Företaget gav mycket information innan	Nej, bara hemkomstkontrakt
6	Ja, väl förberett första gången	Nej, men personlig kontakt med personalchef
7	Nej, bara viss hjälp med pappersarbete	Nej, ingen hjälp

Tabell 3. Innehåller om företaget tillhandahöll hjälp till respondenten vid utresa och hemkomst.

4.1 Respondent 1

Första året i USA passerade snabbt med mycket övertid och engagemang i arbetet. Arbetet i utlandet kantades av komplexitet och organisationsförändring. Respondenten hade inte kontakt med hemorganisationen. Respondenten valde att åka hem när kontraktet tog slut. Företaget hjälpte till med några praktiska saker. Dock var det en del strul. Repatriaten fick en coach av företaget i USA som hjälpte respondenten i repatriationsprocessen. Företaget hade ingen tjänst planerad vid hemkomsten. Det arbete som påbörjades vid hemkomsten ses av repatriaten som något temporärt. Repatriaten skulle kunna tänka sig fler utlandsuppdrag. Det är emellertid osäkert om familjen är redo.

4.2 Respondent 2

Inför första hemkomsten söktes andra arbeten vilket resulterade i att tjänstledighet för att arbeta för en annan organisation i Sverige. Efter 1,5 år gick repatriaten tillbaka till hemorganisationen för att fyra år senare åka utomlands igen. Under uppdrag två förekom ej någon kontakt med hemorganisationen. Respondenten kontaktade företaget sex månader innan kontraktet löpte ut. Företaget verkade gilla initiativen. Då det inte fanns något arbete

vid den andra hemkomsten försökte repatriaten vara behjälplig vid allehanda områden och ta egna initiativ och skapa egna arbetsuppgifter inom organisationen. Repatriaten gick även några kurser. När repatriaten kom tillbaka var de inte överrens angående lönen. Innan arbetet började tog respondenten ledigt några månader. För närvarande vill inte repatriaten åka på utomlandsuppdrag igen.

4.3 Respondent 3

Då en omorganisation genomfördes fanns inte samma tjänst kvar, vilket hade kommunicerats innan utresan. Omorganiseringen medförde mycket oreda, dock var det inte svårt att sätta sig in i arbetsuppgifterna. Vid hemkomsten tog repatriaten ledigt några veckor för att återanpassa sig till Sverige. Repatriaten gjorde några presentationer om utlandsvistelsen där det delgavs vad som utförts samt vad som hade fungerat bra under utlandsvistelsen. Det som hade fungerat bra försökte de implementera i hemföretaget. Repatriaten fick även kontakt med en gammal kollega vid tillbakagången till arbetet som hade arbetat utomlands, vilket gjorde att kollegan fungerade som en coach. Coachen bistod med mental hjälp, peppning och stöttning. Repatriaten vill åka utomlands igen, dock längre än föregående period, vilket även arbetsgivaren vet om. Repatriaten arbetar inte aktivt med att få möjligheten, men skulle fundera ordentligt om den uppkom.

4.4 Respondent 4

I Europa var arbetet strategiskt och innebar sekreteraruppgifter med ett globalt perspektiv. Vid hemkomsten höll organisationen på att omorganiseras, vilket medförde att det var stökigt. Repatriaten valde då att arbeta för ett konsultföretag en kort period innan beslut togs att återgå till den föregående arbetsplatsen. Repatriaten hade inget bestämt arbete att komma tillbaka till. Innan utlandsvistelsen var personen placerad högt upp i hierarkin, vid hemkomsten blev repatriaten placerad längre ner av organisationen. Efter hemkomsten fick repatriaten i liten skala föreläsa om de internationella erfarenheterna. Repatriaten söker delvis andra arbeten som matchar de kunskaper och erfarenheter som erhöles vid utlandsvistelsen. Repatriaten har dock blivit ordförande för en internationell grupp, så anknytning till utlandserfarenheten finns. Att arbeta utomlands igen är något som kan tänkas, dock en kortare period. Alternativet är att flytta utomlands och bestämma sig för att leva där.

4.5 Respondent 5

Respondenten var själv tvungen att ta kontakt med hemorganisationen sex månader innan kontraktet tar slut för att meddela hur denne ville göra gällande hemkomsten, eller om det finns önskemål om förlängning. Vid hemkomsten har företaget en policy, ett hemkomstkontrakt, som säger att repatriaterna inom sex månader efter hemkomsten ska få en tjänst med samma position som innan de åkte. De får även behålla samma lön, förmåner osv., även fast det ibland tar ett tag innan ett arbetserbjudande dyker upp. Repatriaten är öppna för att fortsätta arbeta utomlands.

4.6 Respondent 6

Under första utlandsvistelsen skötte personalchefen i det landet kontakten såsom genomförande av utvecklingssamtal. Den andra utlandsvistelsen avslutades eftersom kontraktet tog slut. Där arbetades det med att avsluta ett projekt. Efter ca två år blev den första utlandsvistelsen hastigt avbruten då företaget bestämde sig för att skicka hem de utstationerade och avveckla samarbetet. Direkt när de fick veta att uppdraget blivit avbrutet tog de kontakt med hemorganisationerna. Det var då mycket som skulle ordnas inför hemkomsten, vilket familjen fick göra själva och det tog mycket tid. Vid hemkomsten hade personen bra kontakt med personalchefen på företaget vilket medförde mycket hjälp med processen på arbetet. Repatriaten hade inte något arbete att återgå till då ersättaren fortfarande fanns kvar. Arbete söktes även utanför organisationen. Vid hemkomsten till företaget innebar arbetet att vara första linjefe, samma position som i utlandet. Dock var det mer ansvar utomlands. Funderingar har funnits gällande att söka andra tjänster inom samma företag. Inför den andra hemkomsten fanns inga förväntningar av företaget, då processen genomgått tidigare.

4.7 Respondent 7

Respondenten hade en självklar roll i företaget som medlem i familjen som äger företaget. Innan utlandstjänsten fanns det ingen fast tjänst i Sverige. Under utlandsvistelsen skedde arbete på alla avdelningar så individen skulle lära sig företaget på ett övergripande sätt. De fick ingen hjälp med hemkomsten, vilket de ej frågade efter. Det var mycket praktiskt som skulle ordnas. Innan de åkte utomlands var det ingen som tog upp hur repatriationsprocessen skulle fortlöpa. Vid hemkomsten behölls samma position och titel som i USA. Det var inga

oklarheter om att respondenten skulle börja arbeta på kontoret i Sverige eller med vad, då det är ett familjeföretag och respondenten är delägare. Respondenten kan tänka sig att flytta utomlands igen om några år, dock måste hänsyn till familjen tas.

5. Resultat och analys

Analys sker av empirin vilken sammankopplas med teorin. De områden som valts är motiv och initiativ till expatriation (5.1), repatriaternas situation i repatriationsprocessen (5.2) samt hur företagen planerar processen (5.3). Vidare analyseras kontakten med arbetsgivaren (5.4) samt kunskapsspridning (5.5). Slutligen handlar det om vad det hela kan utmynna i, nämligen uppsägning och olika åsikter om vem som har ansvaret för repatriationsprocessen (5.6).

5.1 Motiv och initiativ till expatriation

Empirin visar på att sex av sju respondenter sökte utlandstjänsten på eget initiativ. Medan litteraturen, såsom Briscoe m.fl. (2009) främst fokuserar på hur företaget tjänar på att utlandsstationera. När Briscoe m.fl. (2009) skriver om olika typer av expatriater så finns där ingen som passar in på att individen åker ut av individuella skäl utan att företaget tjänar på det. Fem av respondenterna nämnde att de åkte för att få göra något nytt, en sa rakt ut att dåvarande arbetsuppgifter hade blivit tråkiga, respondenten såg utlandstjänsten som ett sätt att komma vidare. Respondent sex sade: ”Det såg ut som ett roligt jobb, det som var viktigast, sedan kom de praktiska frågorna i andra hand. Var en mental resa, beslutet växte fram.” Ett återkommande skäl är också viljan att utveckla sig, bara en sa att den utvecklades för att det gagnade företaget medan de andra mestadels pratade om sin personliga kompetens. Empirin visar på att respondenterna åker utomlands av personliga skäl vilket kan tyda på att det inte är relevant huruvida de är företagslojala eller ej. Enligt Peters m.fl. (1998:144) är individer som åker utomlands mest fokuserade på sin karriär och personliga utveckling.

5.2 Repatriatens situation i repatriationen

I 5.2.1 redogörs resultatet från känslan att återkomma hem då känslan spelar en stor roll. Vidare kommer i 5.2.2. vilka arbetsvillkor som väntade och till sist den totala arbetssituationen efter repatriationen.

5.2.1 Repatriaters upplevelse - att återgå till vardagen

Flera respondenter berättar att de hade intensiva känslor om hemresan och särskilt i arbetet med att ”återgå till vardagen.” Tre av sju menar att det tog över ett år att återanpassa sig.

Vid utresa till utlandet var jag väldigt taggad men vid hemresan kändes det hemskt att vara tillbaka till det gamla. Utlandsåren känns som bortblåsta. Jag kunde ha varit föräldraledig istället. Bara de närmaste som har koll. Kändes lite som att utlandsvistelsen hade varit en dröm. [...] Jag hade under utlandsvistelsen stått i händelsernas centrum och blivit lyssnad på. I utlandet gjorde mina bedömningar skillnad. Nu känns det lite som ett tomrum vilket är tråkigt. (Respondent 2)

Citatet visar på att respondenten var mer tillfreds med arbetet under utlandsvistelsen än hemma. Det berodde delvis på att arbetsuppgifterna var mer stimulerande samt att respondenten fick mer uppmärksamhet och kände att arbetet som utfördes var mer betydelsefullt än arbetet som utfördes efter hemkomsten. Respondentens svar kan även tolkas som att det fanns önskemål om att företaget borde ha uppskattat och tillvaratagit kunskaperna på ett bättre sätt. Arman (2009) tar till viss del upp att repatriater ofta har för höga förväntningar på företaget vid hemkomsten. Det är något vi inte har sett i vår empiri till särskilt stor del, speciellt de som har varit på utlandsuppdrag flera gånger har lärt sig att de inte bör förvänta sig något av företaget.

Vissa av respondenterna anpassade sig snabbt, både till utlandet men även till Sverige och hemföretaget igen. Respondent 7 uttryckte sig: "Det andra landet hade hunnit bli hemma men nu har Sverige blivit hemma igen." Vilket tyder på att respondenten har lätt för att anpassa sig till olika situationer. Det kan underlätta både för repatriat och företag då repatriaten lättare kommer in i arbetet vid hemkomsten. Det visar även på att respondenten behövde en period för att återanpassa sig till Sverige och hemföretaget igen. Dels på grund av att respondenterna inte hade några vänner och kollegor att dela utlandsvistelsen med, vilket medförde att det tog längre tid att återanpassa sig. Det kan ge känslan av att utlandsvistelsen inte existerade. Även andra respondenter uttryckte liknande känslor. Detta bekräftas till viss del av Bossard och Peterson (2005:26) och Hurn (1999:225) som menar att repatriater saknar att få delge kollegorna sina kunskaper. Dock var det inget alla respondenter tog upp, vissa kände att det var viktigare att chefen var intresserad.

Flera av respondenterna nämnde att de ibland kände hemlängtan och glorifierade Sverige under utlandsvistelsen. Dock valde de flesta att genomföra kontraktsperioden.

Det var skönt att komma hem, Sverige är hemma. Men vi längtade tillbaka till utlandet precis efter. Hade glorifierat Sverige, vilket fick sig en törn när vi var tillbaka. [...] Jag hade behov av att träffa folk, skaka hand liksom. Jag ville visa att jag var hemma igen och att jag fanns. (Respondent 3)

Respondenterna hade stort behov av att träffa människor vilket kan höra ihop med beskrivningarna om att det är två olika världar. En tolkning är att repatriater behöver ha återkoppling mellan livet utomlands och livet i hemlandet. De som var nöjda, respondent tre och sju, beskrev hur de hade god användning av sina nyförvärvda kunskaper i sitt dagliga arbete. De beskrev inte ett vidare behov av att andra tog del av och lyssnade på deras erfarenheter. Båda hade även hög anställningstrygghet. Av det kan tolkas att repatriater som är trygga i sitt arbetsliv och i sin arbetsroll inte behöver lika mycket återkoppling i andra delar av livet. Vi ser där att det psykologiska kontraktet (Chi, Chen 2007) kan inverka på hur repatriaterna känner för hemföretaget och repatriationsprocessen.

5.2.2 Arbetssituationen direkt efter hemkomsten – arbetstillfällen och arbetsposition

Fem av repatriaterna som intervjuades uttryckte missnöje över att företaget inte hade en ordentlig tjänst åt dem efter hemkomsten, vilket tyder på att de hade förväntningar gällande tjänsten. Två repatriater fick skapa egna arbetstillfällen på företaget och en annan gick mellan kortvariga uppdrag trots hemkomstkontrakt. Respondent fem hade “varit hemma i tre månader och fortfarande inte fått något arbete.” Ytterligare en sa att det tog ett halvår innan arbetssituationen började kännas godtagbar. Enligt Arman (2009) tror repatriaten oftast att denne kommer erbjudas en bättre position efter hemkomst. Men ibland blir den till och med arbetslös (Hurn 1999:225). Dock ville inte respondenterna tillbaka till sina gamla arbetsuppgifter vilket Hurn (1999:225) menar, att repatriaten ofta tror att allt ska vara som innan utresa.

Endast respondent ett sa att denne kunde förstå att företaget inte hade en tjänst vid hemkomsten då det är ett privat företag som måste vara flexibelt och därför inte kan lova något. Litteraturen diskuterar vikten av att det finns en tjänst till repatriaten för att inte gå miste om dennes kunskaper men inte hur företaget borde åstadkomma tjänsten eller att det skulle kunna vara ett problem för företaget att göra det (Arman 2009; Brewster m.fl. 2008:181; Santosh, Lecturer 2011:69).

De flesta respondenter menar på att de karriärmässigt inte har tjänat på att arbeta utomlands och att det ibland tog flera år innan de var tillfredsställda med hur arbetssituationen såg ut.

Känslan som var kopplad till jobbet, kändes jädrar vad kul det skulle bli att komma hem. Jag var laddad, verkligen, för att ta på mig stort ansvar och visa vad jag går för, vad jag hade lärt mig. Men jag kände att jag fick börja om i karriären, vilket känns sådär. Jag får ta nya tag. Vid hemkomsten blev jag placerad där organisationen tyckte jag passade. Känner mig fortfarande lite vilsen, att jag inte hamnat rätt än, tre år senare, fastän min chef vet att jag tycker positionen är för låg. (Respondent 4)

Respondentens uttalande tyder på att förväntningarna på organisationen var relativt stora. De infriades dock inte då respondenten ansåg att kunskaperna borde uppskattas mer. Uppskattningen borde också reflekteras i respondentens position i organisationen. Till skillnad från respondenternas redogörelser för att deras utlandstjänster inte varit positiva för att ta sig högre upp i organisationen skriver Brewster m.fl. (2008:182) att utlandsvistelsen påverkar karriären positivt. I Bossard och Petersons studie skriver de att över hälften av repatriaterna i studien ansåg att utlandsvistelsen hjälpt karriären på något sätt (Bossard, Peterson 2005:26). Flera författare skriver att de tjänster som väntar vid hemkomsten inte är så kvalificerade som repatriaten hoppats på (Brewster m.fl. 2008:177–180; Peters m.fl. 1998:291; Hurn 1999:226). Precis som Arman (2009) skrev, berättade fem respondenter att de var missnöjda med positionen de hade direkt efter hemkomst.

5.3 Företag planerar inte repatriation

Som rubriken antyder är det sällan företagen planerar repatriationsprocessen på ett tillfredsställande sätt för repatriaten. Det är enbart en respondent som anser att företaget planerade repatriationsprocessen samt delar av karriären. Men planeringen fungerar inte alla gånger, respondent fem sade: ”senast fick jag inte komma hem då de inte hittat någon ersättare i utlandet så kontraktet blev förlängt med tre månader. [...] Ibland fick jag vänta med att åka hem tills det fanns en tjänst.” Trots att respondenten trivdes utomlands ansågs att hemkomst skulle ske vid överenskommelse eller när kontraktet gick ut. När så inte är fallet kan utläsas att respondenten kände sig bortglömd och önskade att företaget skulle ta repatriationsplaneringen mer seriöst. Detta trots att företaget hade ett repatriationsprogram. Programmet medförde dock att respondenten kände sig tryggare än de respondenter vars

företag inte hade repatriationsprogram. Att repatriationsprogrammen ofta inte är korrekt utformade bekräftas av Bossard och Peterson (2005:26). Vilket medförde att repatriaterna blev mer missnöjda med repatriationsprocessen då de ansåg att företaget inte tog sitt ansvar. Det är sällan företagen planerar repatriationsprocessen vilket medför att repatriaten ofta känner sig bortglömd (Bossard, Peterson 2005:26).

Planering kring vilka arbetstagarens och arbetsgivarens respektive roller skulle vara efter hemkomst verkade inte intressant för de flesta arbetsgivare. Istället var det många individer som upplevde att de tog initiativ till samtal om hemkomst.

Samtal på mitt initiativ ett halvår innan. Företaget tyckte det var väldigt bra att jag kom med min expertis. Var ändå lite oklart var jag skulle hamna. Det fanns ingen plan, att vad bra att du kommer, nu kan vi använda dig till det här. Det blev istället att vi får se vad vi kan behöva. Vilket var lite frustrerande, att jaha, så intressant var det med min erfarenhet. (Respondent 2)

Citatet innebär att respondenten var missnöjd med processen då det var denne som tog initiativ till kontakt och att företaget sedan inte utförde sin del av repatriationsprocessen. Vilket medförde att respondenten blev besviken på företaget. Uttalandet visar även på att respondenten istället önskade att företaget hade tagit kontakt med respondenten och varit mer drivande i processen. Enligt teorin är en brist att företagen inte har en repatriationsplan som sträcker sig över en eller flera av de områden teorin rekommenderar, vilket inga av företagen hade (Arman 2009; Bossard, Peterson 2005:26; Brewster m.fl. 2008:177–183; Chi, Chen 2007:475-485). Scholte (2005) beskriver att företagens omvärld förändras snabbt vilket kräver ökad flexibilitet, en tolkning är att det därför är svårt för företagen att lova repatriaterna något i förväg.

Flera respondenter sade att de inte hade något arbete att komma tillbaka till efter utlandsvistelsen. Vissa visste det sedan innan medan det för vissa av respondenterna uppdagades först vid hemkomsten.

Vet inte om företaget kunde ha gjort det bättre vid hemkomsten. De har enligt mitt perspektiv dålig koll på de som är på utlandsuppdrag. [...] Jag var osäker vad som skulle göras efter hemkomsten. Jag hade inget arbete att komma tillbaka till vilket jag ej visste innan hemkomst. (Respondent 4)

Vilket visar på att företaget planerat dåligt då repatriaten inte fick kännedom om att dennes tjänst ej skulle finnas kvar vid hemkomsten. Respondentens svar kan även tolkas på så sätt att denne hade önskat mer inverkan i hur repatriationsprocessen fortskred. Om så var fallet kan respondenten blivit mer nöjd med processen då en position som var tillfredsställande kan ha införskaffats. Ingen av repatriaterna fick god information om repatriationen vilket motsäger vad Hurn (1999:226) menar, att det är viktigt att expatriaterna får information om hemkomsten innan de åker på sitt utlandsuppdrag.

Repatriaterna blir alltså negligerade av företagen under utlandsresan, vid hemkomsten samt efteråt. Litteraturen, såsom Chi och Chen (2007) skriver mycket om hur företagen förlorar på att inte ta mer hand om sina repatriater. Att företagen skulle gynnas av att inte ta hand om repatriaten visar Briscoe m.fl. (2009:169) bara sker om expatriaten har haft ett så kallat "punishment assignee" där företaget skickar ut individen för att slippa avsluta dennes anställning. I alla andra fall menar litteraturen, exempelvis Brewster m.fl. (2008), att företagen tjänar på att kosta på sig att hjälpa repatriaten så de stannar i organisationen. Respondenterna i studien som blivit negligerade i repatriationsprocessen och nedgraderade har själva initierat till utlandsuppdraget. Vilket tyder på att det inte har varit företagens vilja att "bli av med" arbetstagaren samtidigt som företagen inte visat tydligt att de vill ha dem kvar. Vilket kan tolkas som att arbetsgivarna vill ha flexibel arbetskraft och hålla konkurrensen uppe. Det visar även på att planering från företagens sida ej sker.

5.4 Kontakten och relationen mellan arbetstagaren och organisationen

Ingen respondent beskrev att företaget var de som tog tag i att diskutera repatriatens hemkomst och vad repatriatens framtida utsikter i företaget var. Fem av sju respondenter berättade aktivt om att det var de som drev kontakten mellan företaget och repatriaten angående repatriationen. Flera respondenter berättade också om hur arbetsgivarna trots påtryckningar från repatriaten, fortsätter göra samma misstag. Respondenterna vill att arbetsgivaren ska ta tillvara på repatriatens kompetens och välkomna repatriaten. Samt visa en vilja till att lyssna på vad denne har att bidra med genom att involvera repatriaten i en diskussion om dennes fortsatta anställning. Två repatriater uttalade att de än idag är sura på deras chefer. Respondent två; "Skandalöst dåligt mottagande [...] Det jag inte upplevde första gången men andra gången var att de uttalade att jag inte skulle tro att jag var någon utan skulle anpassa mig till företaget som individ." Av det kan förstås att det företaget

åstadkommer under repatriationen påverkar vilken relationen repatriaten får till företaget både under och efter processen. Även kontakten kan förbättras om båda parter är tydliga med vad de vill. Vilket tyder på att planering och kommunikation är viktigt för att repatriationsprocessen ska bli lyckad. Flera respondenter beskriver att de inte tror att företaget kunde ha gjort något mer eller bättre. Vilket kan tolkas som ett lågt förtroende till arbetsgivarens hjälpsamhet eller en känsla över att företagen inte vill lägga resurser på den mentala återhämtningen. Eller så har arbetsgivaren antytt implicit att återvändningen hem är repatriatens göra och inte företags. Konstateras kan dock att repatriatens ståndpunkt mot arbetsgivaren förändras i och med expatriering och att den förändringen delvis har att göra med vilken kommunikation som sker mellan de två parterna, arbetstagaren och organisationen, under repatriationen. De flesta repatriater hade kontakt med företaget under vistelsen, vilket antagligen även medförde en kontinuerlig kunskapsspridning. Vilket kan ha medfört att företaget inte anser sig ha samma behov av att ta del av repatriatens kunskaper efter hemkomsten och därför inte ser någon vinst i att stödja repatriationen bättre. Dock menar Furuya m.fl. (2009:202) att repatriaters missnöje kan medföra att kunskapsöverföringen blir sämre. Det är alltså både i företagens och repatriaternas intresse att processen blir lyckad då företagen drar fördel av kunskaperna och repatriaterna önskar dela med sig av dem.

5.5 Kunskapsspridning i företaget

Återkommande under intervjuerna var att respondenterna ansåg att företagen inte tog tillvara på deras kunskaper på ett bra sätt samt att de inte erbjöd tillfredsställande möjligheter för repatriaterna att dela med sig av sin kunskap från utlandsvistelsen. Två av respondenterna menar att de ses som stödjande funktioner till viss grad. Dock anser de att deras kunskaper skulle kunna utnyttjas på ett mer effektivt sätt. Respondent fyra:

”Ingen har varit särskilt intresserad vad jag har sysslat med. Bara att konstatera att det är så. [...] Företaget gjorde inget. Jag tycker att de borde tänka sig för när de som arbetat där längre gör sådana här kompetensutvecklingar.” Vilket kan tolkas som att respondenten ansåg att kunskaperna som införskaffats var mer värda att uppmärksamma. Både för att kunskaperna i sig var relevanta för verksamheten men också personligen för att respondenten hade satsat mycket för att få dessa kunskaper. Det visar på att organisationer är dåliga på att ta tillvara repatriaternas kunskaper så att de kommer till nytta för organisationen på ett tillfredsställande sätt för båda parter. Respondenterna är missnöjda med hur företagen hanterar deras kunskap,

vilket Chi och Chen (2007) menar påverkar repatriationsupplevelsen negativt. Brewster m.fl. (2008:181) skriver att repatriaterna kan bli frustrerade om deras kunskaper inte tas till vara, vilket stämmer överens med empirin. Intressant är också att litteraturen beskriver att företagens mål med repatriationen just är att ta del av repatriatens kunskaper och nya kontaktnät (Peters m.fl. 1998:144) vilket respondenterna också sagt att de vill delge men företagen inte skapat något forum för.

Relationen mellan chef och repatriat verkar i det empiriska materialet styra mer i frågan om varför repatriater ofta säger upp sig än relationen till kollegorna. Respondenterna har anpassat sig snabbt till att kollegorna inte är så intresserade genom att låta bli att berätta om sina erfarenheter medan deras missnöje över chefens och organisationens agerande har mer betydelse, vilket Bossard och Peterson (2005:26) bekräftar. Två av respondenterna uppfattade till och med att chefen kan tycka att de är jobbigt ifrågasättande. Men en repatriat hoppades på att det är de som är jobbiga som också bidrar med nya infallsvinklar och såg det ändå som värdefullt att vara "den jobbiga." I jämförelse med att de inte beskrev något agg mot kollegors mediokra intresse beskrevs känslor kring hämnd och ilska kring att chefen inte gjorde som den skulle. Respondenterna hade dessutom en hel del konkreta förslag om vad chefen och organisationen borde göra.

5.6 Uppsägning och ansvar

Av de aktuella respondenterna i studien var det ingen som sade upp sig efter hemkomsten, det var enbart en respondent som tog tjänstledigt då repatriationsprocessen ej fungerade tillfredsställande. Dock var det många som funderade på uppsägning, vilket många avfärdade med att det var något som alla ibland funderade på.

Jag tror absolut att jag hade varit mer sugen att stanna kvar på företaget om de hade kontaktat mig mer vid utlandsvistelsen. Det var out of sign, out of mind. [...] Samtidigt var jag lite kluven och inte så aktiv då jag inte tyckte att mina gamla arbetsuppgifter var det mest attraktiva att komma tillbaka till. Jag såg mig omkring efter andra arbeten. (Respondent 2)

Uttalandet visar än en gång på att respondenterna hade varit mer nöjda med repatriationsprocessen om företaget hade tagit mer ansvar och uppskattat individens ansträngningar mer. Citatet bekräftar även att repatriaterna inte önskar att gå tillbaka till sina gamla arbetsuppgifter. Vidare kan utläsas att respondenten upplevde att denne blev bortglömd

av företaget vid utlandsvistelsen. Resterande respondenter sade inte upp sig men hade funderingar på det. Vilka till viss del berodde på att vissa av respondenterna kände att de ville lämna företaget för en dålig repatriationsprocess. Flera författare (Brewster m.fl. 2008:182; Chi, Chen 2007:475; Peters m.fl. 1998:291) menar dock att repatriaterna ofta säger upp sig som ett led i karriären.

Två av respondenterna, fem och sju, hade ej funderingar på att säga upp sig. Vilket beror på att respondent fem hade hemkomstkontrakt och sju sa: "Det är solklart att jag ska stanna i företaget då jag är delägare." Att inte vilja säga upp sig strider mot flertalet författare (Arman 2009; Brewster m.fl. 2008:175, 176, 181; Chi, Chen 2007:475; Peters m.fl. 1998:291). Men svaren tyder på att repatriater kan ha en större benägenhet att se sig om efter andra arbeten om de ej är nöjda med företagets stöd vid repatriationsprocessen. Det kan även tyda på att det inte har med stödet under repatriationsprocessen att göra då respondent sju och fem inte fick mer hjälp än de andra men ändå vill stanna. Gemensamt för de två var dock att de hade mer säkra anställningar och hade därför siktet inställt till hundra procent att de skulle arbeta kvar en tid framöver. Så det kan snarare ha med det psykologiska kontraktet att göra. De företag som hade kommunicerat tydligast att repatriaterna skulle stanna var just fem och sju.

När Brewster m.fl. tar upp tre signifikanta faktorer till repatriaters uppsägning är alla tre fokuserade på företagsansvar (Brewster m.fl. 2008:182). Respondent ett menade dock: "Känner att jag har mer att ge utlopp för. Men att det är upp till individen själv att göra karriär". Santosh och Lecturer (2011) skriver att det är på grund av företagets ineffektiva repatriationsprocess som repatriater väljer att lämna organisationen (Peters m.fl. 1998:144). Flera litterära källor beskriver företagen som syndabocken, "repatriaterna kan bli frustrerade då de inte får använda sina nyförvärvade kunskaper, vilket kan leda till att de lämnar företaget" (Brewster m.fl. 2008:181) samt att missnöjdheten delvis beror på att företagen inte tar tillvara på kunskapen (Chi, Chen 2007:475). Kan det vara individernas "fel" att kunskaperna inte kommer till användning i hemföretagen? Endast två repatriater uttrycker vid frågan om de kunde göra något bättre. Kommunicerar verkligen repatriaten tillräckligt tydligt till företaget innan utresa vad de vill ha i utbyte mot att de åker ut? Är utlandstjänster ett sätt för företaget att hålla arbetstagare flexibla genom att man då inte behöver säga upp personalen

som är utomlands om de inte vill ha dem kvar utan endast neka dem återinträde då de är utanför systemet som expatriater.

Arman (2009) påstår att repatriater är mindre företagslojala. Att de känner sig mindre bundna och därför har en högre benägenhet att byta arbetsgivare. Chi och Chen (2007:475) påstår att det har med det psykologiska kontraktet att göra. Bland respondenterna har vissa av dem uttryckt liten eller obefintlig rädsla över att företaget inte skulle ge dem arbete, även om arbetet inte är fullt tillfredsställande eller till och med långt ifrån vad de hade tänkt sig. Vilket visar på att det psykologiska kontraktet har inverkan på hur repatriaten upplever repatriationsprocessen. Om de psykologiska kontrakten fungerade bättre skulle utlandstjänstgöring få en högre status.

Ur analysen kan utläsas att respondenterna intresserade sig mer för att själva utvecklas än för att åka utomlands för företagets skull. Efter hemresan kände respondenterna att utlandsresan var överklig och att det var svårt att dela upplevelsen med någon i hemlandet, särskilt med organisationen. Företagen hade oftast ingen plan för var i organisationen repatriaterna kunde vara till nytta efter hemkomsten. Alla utom två hade lite eller ingen förståelse för att företagen inte planerar hemkomsten. Ofta placerades repatriaten längre ner hierarkiskt sätt än innan utresan trots att respondenten kände att den hade utvecklat nya kunskaper. Kontakten mellan arbetsgivare, kollegor och repatriaten blev ibland ansträngd och repatriaten kände att organisationen inte visste vad den hade att vänta sig av repatriaten. Ur citaten har även framkommit att de psykologiska kontrakten har inverkan på hur repatriationsprocessen upplevs samt påverkar om repatriaten funderar på uppsägning eller ej. Aktuella respondenter sade inte upp sig trots att nästintill alla funderade på att göra det.

6. Diskussion

De rubriker som valts utgår från de frågeställningar som ska besvaras och diskuteras med hänsyn till att litteraturen betonar att det är ett stort problem för företagen då många repatriater säger upp sig. Utgångspunkten för diskussionen har varit att besvara frågeställningarna samt problematisera det som uppkommit i analysen av empirin och teorin för att också utmana de antaganden som uppkom av teorin. Disponeringen är densamma som frågeställningens för att underlätta för läsaren att följa svaren. Varje temas resonemang följs av en hypotes.

6.1 Hur upplever repatriater hemkomsten känslomässigt och arbetsrelaterat?

Respondenterna uttryckte ofta att de kände sig “tomma” och “understimulerade” efter hemkomsten. I utlandet var de väldigt upptagna med att arbeta eller passa på att se landet så där existerade det inte ett vardagsliv på samma sätt. Så väl hemma igen finns ett behov av stimulans. När det senare visade sig att organisationerna inte hade stimulerande arbetsuppgifter till dem uppstod inkongruens. Det har som Chi och Chen (2007) säger också att göra med det psykologiska kontraktet där mening och förtroende bildas genom relation, vilket stod klart att respondent sju som var delägare hade starkare än övriga eftersom denne inte hade någon tanke på uppsägning. Även bland de som funderade på uppsägning var där ingen som helt gick till handling, vilket också kan relateras till ett psykologiskt kontrakt.

Hypotes ett: Istället för att arbetsgivaren ses som ansvarig för att stimulera och stödja repatriaten i repatriationsprocessen är det högre chans att uppnå en effektiv repatriationsprocess och att repatriaten inte vill lämna företaget genom att repatriaten tar det största ansvaret.

Ansvar för repatriaten

Ingen respondent har nämnt att de innan utresa varit oroliga för huruvida de skulle ha en tjänst när de kommer hem eller inte. Vari ligger individens ansvar att uppfylla egna förväntningar och ha realistiska mål? Ansvar för processen har visat sig, enligt det empiriska materialet, ligga främst på repatriaten. Men studiens litterära källor har visat på att företagen bör ta över delar av ansvaret genom att skapa en bättre relation mellan organisationen och arbetstagaren. Men det ligger i repatriatens intresse att förstå att företaget inte kan veta vilka erfarenheter repatriaten varit med om och därför inte kan veta hur eller om repatriaten kan arbeta kvar på

företaget. Repatriaterna bör kanske inte ta för givet att företaget kommer ta hand om dem på det sätt som önskas. Speciellt inte om de inte påtalar för företaget vad de vill. Repatriaters känslor kring missnöjdhet kan inte helt reduceras genom vad som sker på arbetsplatsen. Repatriaten skulle kunna må bättre i sin relation till företaget om denne stimulerade sig i hemlandet så som den gjort i utlandet istället för att vilja gå tillbaka till vardagslivet. Framträdande har varit två respondenter som inte har varit nöjda med repatriationsprocessen och har blivit bittra på organisationen. Men det finns även de repatriater som inte hyser några negativa känslor mot företaget för att repatriationsprocessen ej gick som de hade önskat. Det kan tyda på att individens personlighet spelar stor roll för repatriationen tillbaka till företaget.

Hypotes två: Repatriationsprocessen är snarare individens process, inte företags, eftersom den styrs av känslomässiga upplevelser och inre rollkonflikter.

6.2 Hur påverkas repatriationsprocessen av individens expatriationsmotiv?

Peters m.fl. (1998:110) har påvisat att företagen väljer sina expatriater utifrån arbetskunnighet och inte personliga karaktärsdrag eller motiv till att vilja bli utstationerade. Så hur motivet till expatriation påverkar repatriationsprocessen är föga undersökt. Våra resultat visar dock på att det kan finnas samband mellan vilket motiv till utresa individen har med hur lojala de känner sig till företaget efter hemkomst. De respondenter som hade starkast funderingar på uppsägning var de vars motiv till utresa var att de ville göra något nytt och utveckla sig. Deras karaktärsdrag var dessutom att de beskrev hur de var initiativtagande och nyfikna. Samtidigt så beskrev de två som verkade mest lojala i tanken till att stanna på företaget att de var mer introverta och snarare gjorde utlandstjänsten för företaget än för personlig utveckling.

Hypotes tre: Att repatriater säger upp sig efter hemkomst beror snarare på att de redan innan utresan har tankar om att vilja förändra sin arbetssituation snarare än därför att företagen ger ett bristfälligt stöd i repatriationsprocessen till repatriaten.

6.3 Hur påverkas repatriationsprocessen och repatriatens relation till företaget av de arbetsvillkor som väntar hemma?

Repatriaternas sida - rollkonflikt, att bygga broar

I empirin kan ses att många av repatriaterna uppfattat att deras organisation inte tycker att de är viktiga och inte heller att organisationen har någon ambition för dem eller ens vill behålla dem som arbetskraft. Arman (2009) skriver att det framkallar rollkonflikt hos repatriaten. Men empirin visar också att rollkonflikt inte bara uppstår inom arbetslivet utan även mellan arbetssituationen och utanför. Då de två som visade minst missnöje till företaget i repatriationen också var de som hade flest broar mellan utlandsvistelsen och hemmavid kan det vara troligt att det är viktigt att ha kopplingar mellan de två "världarna". Det minskar repatriatens känslor att de olika rollerna är helt separata. Skulle de vara separerade så skulle den ena upplevelsen inte kunna ge mening till den andre vilket gör att utlandsresan var oviktig för vad som händer efter den, vilket kan utläsas av att "det var bara en dröm". Genom att respondenterna hade behov av att berätta för många om utlandet försökte de skapa en bro mellan de här annars åtskilda världarna. Att kunna använda det de lärt sig i utlandet i arbetet hemma kan vara en annan bro. Broarna i sin tur ger meningsfullhet till repatriaten i motivet att resa utomlands. Repatriater som skulle ha känt meningsfullhet hade säkerligen beskrivit med konkreta exempel i arbetet hemma om hur utlandsresan varit till stor hjälp, vilket bara respondent sju och tre gjorde. Sammanfattningsvis så kan vi se hur repatriater ser på relationen mellan sig och organisationen kan påverkas av ifall det som händer i utlandet får återkoppling i Sverige eftersom att det annars kan kännas som ett tomrum som behövs fyllas. Vilket bidrar till mindre lojalitet och missnöje från repatriaten mot företaget.

Hypotes fyra: Repatriaters missnöje beror snarare på att det inte finns ett forum för återkoppling till utlandserfarenheterna efter hemresa än på vilken position repatriaten innehar efter hemkomst i hemorganisationen.

Repatriationsprocessen påverkas av vad företagen gör för repatriaten och varför de gör så. Därför dikuterar vi nu lite närmare vad det är som gör att repatriationsprogrammen inte fungerar eller ens existerar.

6.4 Repatriationsprogram - kritisk reflektion

Först behandlas ett stycke om vilka negativa effekter respondenterna tror att repatriationsprogrammet kan ha och sedan varför företagen inte vågar kosta på sig att ha repatriationsprogram. Efter hypotes fem så sätter vi in repatriationen i sitt större sammanhang, nämligen den världsekonomiska.

Delar av repatriationsproblemen som respondenterna upplevde kanske skulle kunna lösas med ett väl uppbyggt repatriationsprogram. Det verkar i alla fall som att den normativa forskningen tycker det. Men som en av respondenterna nämnde kan det finnas taktiska fördelar för företaget att inte ha repatriationsprogram: kostsamt, de slipper att hålla kontakt med repatriaten under utlandstjänsten, det tvingar repatriaten bort från bortskämdheten i utlandet, arbetsgivaren slipper planera, håller dessutom företagets arbetskraft flexibel och utbytbar, skapar konkurrens om de arbetstillfällena som finns samt slipper dessutom tillbreda arbete för repatriaterna vid hemkomst. Det skulle alltså kunna bli olönsamt för företagen att ha repatriationsprocesser ifall det är ett företag med hårda förändringskrav på sig.

Arbetsgivaren vet dessutom inte om repatriaten har förändrats och framförallt inte om den är lika lojal längre. Enligt statistiken byter många repatriater arbetsgivare. Så om repatriaterna är initiativrika och inte uppskattar att fastna i samma arbetsuppgifter utan söker sig ut för att de vill vidare kan det förstås att de som åker ut är i behov av förändring och är människor som, enligt dem själva, vill utvecklas. Sådana människor kommer troligtvis ha ett utvecklingsbehov även vid hemkomsten. Arbetsgivaren gör då klokt i att inte ge repatriaten en högt uppsatt tjänst eftersom där finns alldeles för känslig information om repatriaten ändå söker förändring och därför slutar inom en snar framtid.

Hypotes fem: Företagen vinner på att i urvalsprocessen till expatriationen välja lojala och introverta medarbetare snarare än att ta de arbetstekniskt bästa som kräver ett kostsamt repatriationsprogram för att stanna kvar i organisationen efter hemkomst.

Vid god arbetskraftsförsörjning kanske det inte är lika viktig för företaget att repatriera just en viss arbetstagare. Men vid arbetskraftsbrist kan vi i framtiden kanske komma att se hur

repatriater blir väl omhändertagna. Globaliseringen kan här spela en roll där fler arbetstagare står till förfogande.

Hypotes sex: Att repatriationsprogrammen är lönsamma för organisationen och repatriaten beror på fler saker än om programmen är korrekt utformade. Exempelvis beror de också på utbudet och efterfrågan av arbetskraft samt expatriatens motiv till expatriation och repatriaternas karaktärsdrag.

7. Slutsatser

Utifrån diskussionen kommer vi nu fram till ett antal slutsatser. Genom att koppla ihop respondenternas perspektiv med organisationsperspektivet träder det fram en ny förståelse för begreppet repatriationsprocess.

7.1 Sammankoppling av individens och organisationens perspektiv

De flesta respondenterna har uppskattat att genomföra utlandsstationering. Dock är det endast två respondenter som varit överhängande nöjda med repatriationsprocessen. Resterande respondenter menar på att företagen bör ta tillvara på deras kunskaper genom bättre arbetsvillkor efter hemkomst. De hade även velat ha mer hjälp med processen, och då framförallt den psykiska processen det innebär att komma hem igen. Men företag riskerar att förlora ekonomiskt på att utforma välgenomtänkta repatriatprogram eftersom risken är för stor att förutsättningarna hinner förändras för företagen eller att repatriaten inte vill stanna kvar i företaget oavsett vad företaget gör. Mindre kostsamma alternativ för företaget kan då vara att istället låta cheferna hjälpa repatriaten att skapa ett forum för återkoppling som ska ge samstämmighet mellan utlandserfarenheten och arbetsmöjligheterna efter hemkomsten. Samt att utlandsstationera arbetstagare som visar karaktär av att skapa meningsfullhet kring lojalitet till företaget. Repatriaten bör i sin tur ta ansvar för sina känslor och beakta att ge utlopp för den rastlöshet som tenderar att uppstå efter hemkomsten, även utanför arbetet. Slutligen påverkas både arbetstagare och arbetsgivare av en större kontext som kan sätta maktbalansen i spel.

7.2 Ökad förståelse för repatriation som begrepp

I relationen mellan organisationen och repatriaten är ansvarsfrågor viktiga eftersom det sätter ramar runt relationen. Repatriation bör ses som en process som är unik för varje individ. Den bör inte ses begränsad till att tillhöra arbetslivet bara för att repatriaten expatrierade som arbetstagare. Därför ägs den inte heller av arbetsgivaren utan av individen. Det har visat sig att litteraturen vill att ansvaret ska ligga mer på företaget, diskussionen visar dock på att det inte är säkert att organisationen skulle tjäna på det vilket gör att repatriater troligtvis kommer få fortsätta att ta huvudansvaret för sin repatriering. Organisationen kan stödja repatriaten i att bygga broar mellan erfarenheterna i utlandet och den nya arbetssituationen hemma men det är repatriaten som måste gå igenom processen. Det kan ingen annan än repatriaten göra.

7.3 Vidare forskning

Hypoteserna ovan föreslår vidare forskning med kvantitativ metod men det finns även några ämnen där kvalitativ metod skulle vara att föredra. Det vore intressant att undersöka svenska företags syn på repatriationsprocessen för att den med individens. Det optimala hade varit att genomföra en studie som behandlade både individ och organisationsperspektiv. Vi anser att det är viktigt att inte enbart få individens syn på repatriationsprocessen, som vi har undersökt, utan även vad organisationen anser. Vidare skulle studier med ett specifikt fokus på relationen mellan repatriat och organisation vara spännande då vi bara har behandlat området till viss del eftersom studien var begränsad tidsmässigt.

8. Referenslista

Böcker

Alvesson, Mats, Sveningsson, Stefan (2008), *Förändringsarbete i organisationer : om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Brewster, Chris, Dickmann, Michael, Sparrow, Paul (2008), *International human resource management a European perspective* (Second edition). Oxon: Routledge.

Brickmann, Svend, Kvale, Steinar (2009), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Briscoe, D.R., Claus, L. & Schuler, R.S. (2009), *International Human Resource Management. Policies and practices for multinational enterprises*. Oxon: Routledge.

Czarniawska, Barbara (2004), *Narratives in social science research, Introducing qualitative methods*. London: Sage Publications.

Gustafsson, Bengt, Hermerén, Göran, Petterson, Bo (2011), *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet .

Holme, I.M., Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larry Peters, Charles R. Greer, Stuart A. Youngblood (1998), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management*. London: Blackwell Business.

Scholte, J.A. (2005), *Globalization a critical introduction*. 2 uppl. London: McMillian.

Silverman, David (2006), *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (Third edition). London: Sage.

Starrin, Bengt, Svensson, Per-Gunnar (1996), *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

Arman, Gamze (2009), "Repatriation Adjustment: Literature Review." *Journal of European Psychology Students*, Vol. 1, No. 1

Bossard, B. Annette, Peterson, B. Richard (2005), "The repatriate experience as seen by American expatriates." *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 1, pp. 9-28.

Chi, Shu-Cheng Steve, Chen, Shu-Chen (2007), "Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates: An empirical study in Taiwan." *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 6, pp. 474-488.

Furuya, Norihito, Stevens, J. Michael, Bird, Allan, Oddou, Gary, Mendenhall, Mark (2009), "Managing the learning and transfer of global management competence: Antecedents and outcomes of Japanese repatriation effectiveness." *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 200-215.

Herman, Jeffrey.L & Tetrick, Lois. E (2009), "Problem-focused versus emotion focused coping strategies and repatriation adjustment." *Human resource Management*, Vol. 48, No. 1, pp. 69-88.

Hurn, J. Brian (1999), "Repatriation – the toughest assignment of all." *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31, No. 6, pp. 224-228.

Santosh, B.R., Lecturer, SR (2011), "Repatriation program as a process for retaining repatriates - issues surrounding international human resource." *International Journal of research in commerce, IT & Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 69-72.

Uppsatser

Siljanen, Eeva-Maria. (2009), *Exploring the Repatriation of Finnish Civilian Crisis Management Personnel and Introducing a Conceptual Framework of the Repatriation Process*, University of Kuopio, School of Public Health and Clinical Nutrition, Faculty of Medicine.

Muntliga källor

Telefonintervjuerna

Respondent 4

Respondent 3

Intervjudatum

29 mars

30 mars

Längd på intervjun

30 minuter

20 minuter

Djupintervjuerna

Respondent 1

Respondent 2

Respondent 3

Respondent 4

Respondent 5

Respondent 6

Respondent 7

17 april

18 april

19 april

20 april

26 april

3 maj

4 maj

115 minuter

110 minuter

44 minuter

37 minuter

56 minuter

69 minuter

81 minuter

9. Bilagor

9.1 Intervjuguide

Repatriater och repatriationsprocessen

- upplevelsen av hemkomsten från utlandet.
- tankar, känslor och reaktioner.

Intervjuförfarande

Arbetsbefattning och arbetsuppgifter

Berätta om din utlandsvistelse!

Hur trodde du att din hemkomst skulle bli?

Vad införlivades och vad införlivades inte?

Hur upplevde du hemkomsten?

Vad gjorde företaget för dig i expatriationen/repatriationen?

Hur reagerade kollegor/chef?

Vad gjorde du för att delge andra dina erfarenheter?

Vad har det gett dig att vara utomlands?

Hur lång tid tog det innan du kände att du anpassat dig till Sverige och kulturen?

Vilka hinder/fördelar har du mött i din karriärväg som du tror har berott på att du åkte utomlands?

Har du funderat på att säga upp dig efter/pga. utlandsvistelsen?

Vad kunde du gjort bättre?

9.2 Goda råd

Det är oklart om respondenternas företag har valt vilka medarbetare som ska bli expatriater på grund av sina karaktärsdrag. Ifall hypotes ett stämmer borde organisationerna ha uttalade kriterier i urvalsprocessen för vilka personlighetsdrag som det är önskvärt att expatriaterna har. Exempelvis att individen är en lojal medarbetare som inte i lika stor utsträckning är ute efter förändring och självutveckling utan snarare att hålla sig anställningsbar.

För att öka repatriaternas lojalitet till företaget kan arbetsgivaren hjälpa repatriaten att bygga broar mellan arbetserfarenheterna från utlandet och arbetsuppgifterna hemma. Det skulle ge direkt meningsfullhet och tillfredsställelse hos individen eftersom det kräver att arbetsgivaren är lyhörd för vad repatriaten upplevt i utlandet och tar tillvara på kunskaperna.

Om repatriaten blir stimulerad eller stimulerar sig utanför arbetet med aktiviteter som repatriaten skulle beskriva som roliga och utvecklande ökar lojaliteten hos repatriaten till hemorganisationen även om organisationen inte erbjuder bra arbetsvillkor. Vilket också kan tolkas som att arbetslivet och privatlivet delas av en och samma individ, vilken inte låter sig delas i två roller som skulle kunna ses oberoende av varandra. Företaget skulle då för att öka trivseln kunna ge repatriaten möjligheter till icke-arbetsrelaterade aktiviteter. Dessutom ska det betonas att mycket av ansvaret ligger på individen och företaget kan därför föreslå för repatriaten att den har det kunskapsspridande ansvaret och fria händer till att ordna med kunskapsspridande aktiviteter på och utanför företaget.